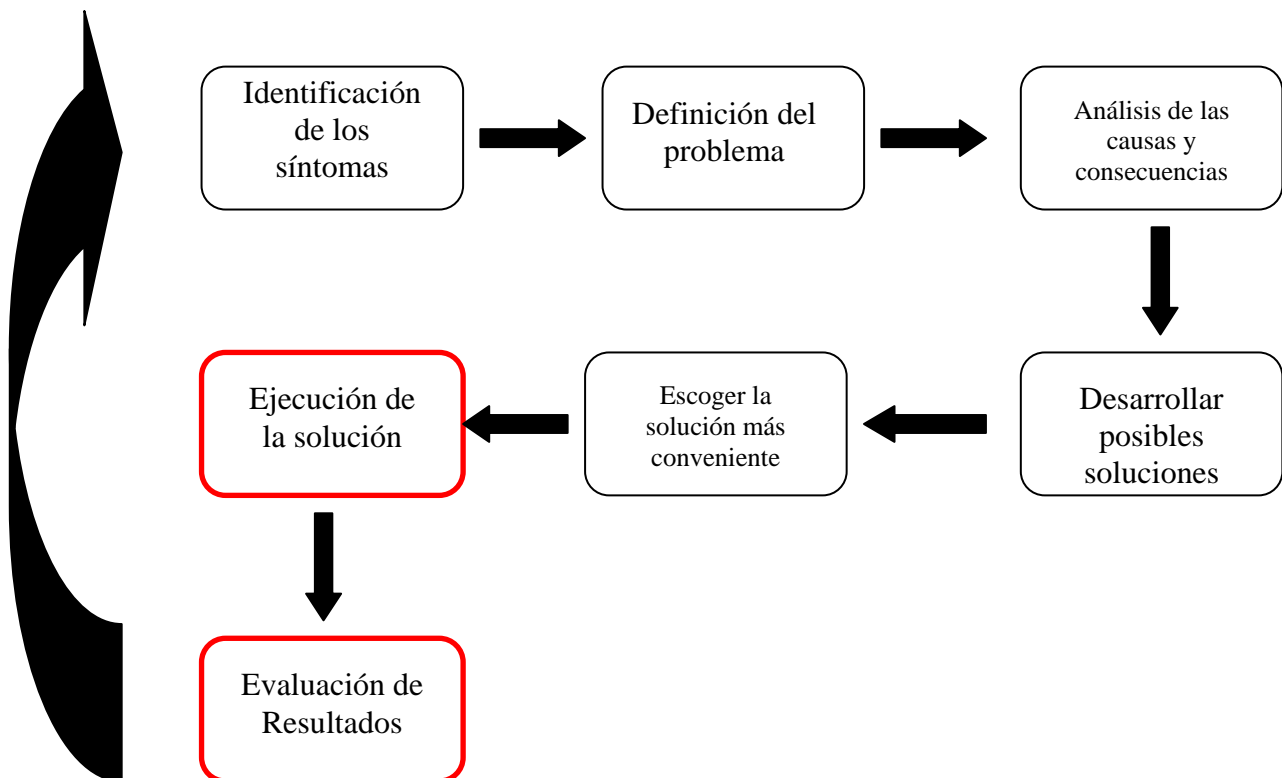


## Sección 2. Síntomas, definición del problema, causas, consecuencias y marco teórico

Al encontrar que el funcionamiento de las áreas en las que se estaban realizando las prácticas no estaban cumpliendo ni con los objetivos trazados de la empresa, ni con las actividades que las comunidades demandaban, se modificó el modelo proporcionado en Seminario de prácticas internacionales (NI 452-01), para encontrar los síntomas, causas y consecuencias para definir el problema, posteriormente recomendar posibles soluciones para el problema y finalmente escoger la propuesta de solución más conveniente para erradicar el problema.

FIG. 2.1 MODELO GENERAL DEL DIAGNÓSTICO



Fuente: Elaboración propia a partir del modelo presentado en la página web del Seminario de prácticas internacionales (NI 452-01).

— Éstos pasos no fueron ejecutados por falta de tiempo y de recursos

## 2.1 Síntomas del problema

Los principales síntomas que indicaron que existía un problema fueron:

- Las instalaciones donde se ubican las oficinas centrales son proporcionadas por terceros, también el mobiliario que se utiliza
- Al revisar los estados de resultados de los pedidos semanales, se encontraron semanas en que estos mostraban pérdidas
- Constantemente se tenían quejas por parte de los campesinos sobre la falta de seguimiento a sus proyectos
- Hubo actividades que se organizaron pero nunca se ejecutaron

### 2.1.2 Área del problema

Los síntomas anteriormente presentados pertenecen a las áreas de inteligencia de mercados y desarrollo de proyectos, áreas donde se realizaron las prácticas. A partir de estos síntomas, se determinó uno de los problemas que presenta la empresa y al que se pretende proponer una solución a través de este trabajo.

En la siguiente figura se muestra el problema encontrado:

## SÍNTOMAS

- No se cuenta ni con instalaciones, ni con mobiliario propio para el buen funcionamiento de las oficinas centrales
- Durante la comercialización de los productos hubo semanas en las que se tenían pérdidas
- Constantes quejas por parte de los campesinos sobre el nulo seguimiento de sus proyectos
- Actividades que nunca se realizaron

FIG. 2.1 MODELO DE LOS SÍNTOMAS, CAUSAS, CONSECUENCIAS DEL PROBLEMA

## PROBLEMA

Falta de una estrategia para alcanzar los objetivos de la empresa y que articule a los diferentes sectores de la sociedad para lograr un desarrollo sostenido de las comunidades dedicadas al campo, en el estado de Puebla

## CAUSAS

- No se tienen los suficientes recursos para tener instalaciones propias
- En la entrega de pedidos, éstos iban incompletos; lo cual se volvía merma
- Escasez de personal para poder cumplir con los proyectos de las comunidades
- Mala organización y falta de un plan de trabajo

## CONSECUENCIAS

- Se depende del apoyo de terceras personas para poder funcionar
- Quejas constantes por parte de clientes potenciales e incluso el riesgo de perderlos
- Campesinos indispuestos en seguir con los proyectos planeados por CICA, ya que no ven resultados
- No se cumple con los objetivos de la organización

Fuente: Elaboración propia

## 2.2 Definición del problema

El problema que se encontró de acuerdo a los síntomas observados durante las prácticas realizadas en CICA se define de la siguiente manera: Falta de una estrategia competitiva que articule a los diferentes sectores de la sociedad para lograr un desarrollo sostenido de las comunidades dedicadas al campo, en el estado de Puebla.

De acuerdo a lo analizado, se considera necesaria una estrategia que permita juntar a diferentes sectores de la sociedad para impulsar los proyectos. También es necesario encontrar una manera en que el desarrollo de las comunidades sea sostenido, entendiendo por desarrollo sostenido que los avances sean continuos, que no después de utilizar el recurso proporcionado para la mejora de los agronegocios, se tenga que retroceder por falta del recurso. Y lo más importante, encontrar una solución para obtener los recursos necesarios para la adquisición de oficinas y mobiliario propio.

## 2.3 Causas y consecuencias del problema

Las causas que se cree generaron el problema encontrado son:

- No se cuenta con los suficientes recursos económicos para la adquisición de instalaciones propias
- En la entrega de pedidos, éstos iban incompletos; lo cual se volvía merma
- Falta de personal para poder cumplir con los proyectos de las comunidades
- Mala organización y falta de un plan de trabajo

Las consecuencias que se derivan de dichos síntomas son:

- Como no se tienen instalaciones propias, se depende del apoyo de terceras personas para poder funcionar adecuadamente
- Quejas constantes por parte de los clientes potenciales debido a las entregas inexactas de los pedidos, incluso se corre el riesgo de perder al cliente
- Campesinos indispuestos a seguir trabajando de acuerdo a los proyectos que CICA ha planeado
- Debido a que se planean actividades, pero nunca se ejecutan, no se están cumpliendo con los objetivos de la organización
- Al no estar entregando correctamente los pedidos se tienen pérdidas económicas

## 2.4 Marco Teórico

En esta parte se definirán términos importantes que ayudarán a la comprensión más a fondo del problema y todo lo relacionado a éste. De igual forma se incluye información sobre la posible propuesta de solución la cual se mostrará en la siguiente sección.

### 2.4.1 Definición de agronegocios

Para poder hablar sobre el sector de los agronegocios es necesario tener en claro lo que realmente significa, de acuerdo con la Organización de las Naciones Unidas para la Agricultura y la Alimentación, define agronegocios como: “la expansión de los negocios del sector agropecuario y rural y de sus cadenas, a partir de relaciones que involucran estructuras contractuales, alianzas o asociaciones ejecutadas principalmente por el sector privado a partir de los productores del sector agropecuario, sostenibles a largo plazo, que involucran, además de un conjunto asociado de agricultores, a diversos

agentes exógenos o de las cadenas agroindustriales y que podrían contar o no, con el apoyo de las políticas públicas. Estos acuerdos se realizan con el fin de garantizar condiciones básicas para el avance de una producción competitiva, así como el desarrollo de encadenamientos de los procesos productivos, principalmente post-cosecha, hacia el procesamiento, comercialización, oferta de servicios a la cadena, gestión y establecimiento de nexos con los consumidores finales” (<http://www.fao.org/docrep/008/y6001s/y6002s05.htm>).

#### 2.4.2 Información adicional de acuerdo al modelo meta

El Modelo Meta (FIG. 1.3) para trabajar del CICA es mediante una integración horizontal “que demuestre la vinculación estrecha de pequeñas y medianas empresas en la producción, los servicios, la comercialización, la innovación y finalmente la exportación” (Calvo y Méndez, 1995, p. 200).

De acuerdo con Calvo y Méndez (1995), “la centralización indica la concentración o dispersión de la autoridad para tomar decisiones en una empresa. Los cambios tecnológicos requieren de un firme liderazgo para superar la inevitable resistencia al cambio y las dificultades y conflictos que conlleva. La profesionalización refleja el conocimiento profesional y la experiencia de los miembros de la organización que contribuye a formar una organización más amplia de las posibilidades tecnológicas (p.105).

Al estar trabajando con el modelo meta, se buscará la integración de cúmulos:

“Grupos geográficamente densos de empresas e instituciones conexas, pertenecientes a un campo concreto, unidas por rasgos comunes y complementarias

entre sí, con éstos se forman eslabones posteriores a la cadena (canales de distribución o clientes); fabricantes de productos complementarios; proveedores de infraestructura, las instituciones públicas y privadas que facilitan formación, investigación y apoyo técnico especializado” (Porter, 1999, p. 205).

#### 2.4.3 Definición de estrategia

Según Porter (1999, p.71), “La estrategia consiste en crear un encaje idóneo entre las actividades de la empresa. El éxito de la estrategia depende de que se hagan bien muchas cosas, no sólo unas cuantas, y de que éstas cosas estén integradas entre sí”.

#### 2.4.4 Análisis FODA

De acuerdo con Porter (1980), “FODA es la sigla usada para referirse a una herramienta analítica que le permitirá trabajar con toda la información que posea sobre su negocio, útil para examinar sus Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas. Este tipo de análisis representa un esfuerzo para examinar la interacción entre las características particulares de su negocio y el entorno en el cual éste compete.

El análisis FODA tiene múltiples aplicaciones y puede ser usado por todos los niveles de la corporación y en diferentes unidades de análisis tales como producto, mercado, producto-mercado, línea de productos, corporación, empresa, división, unidad estratégica de negocios, etc).

El análisis FODA debe enfocarse solamente hacia los factores claves para el éxito de su negocio. Debe resaltar las fortalezas y las amenazas claves del entorno” debilidades diferenciales internas al compararlo de manera objetiva y realista con la

competencia y con las oportunidades” (<http://rivoverimarketing.es.tripod.com/RicoveriMarketing/id24.html>).

No es de extrañarse el papel cada vez más relevante que juegan las micro y pequeñas empresas en el desarrollo socioeconómico, dada su dinámica de crecimiento, su potencial para generar empleos y su participación en los ingresos (Skertchly, 2000 p.39).

#### 2.4.5 Información relacionada al CAP (Centro de Articulación Productiva)

La Secretaría de Economía (SE), define a un Centro de Articulación Productiva como: “un organismo orientado al apoyo de la Micro, Pequeña y Mediana Empresa, mediante la prestación de servicios de consultoría y asesoría, cuyos objetivos serán articular los procesos productivos, fortalecer a las empresas, propiciar la sustitución de importaciones y vincular la oferta con la demanda tanto en el mercado interno como el extranjero.

Su función de articulación incluye: Generar empresas competitivas, integrar cadenas empresariales inteligentes, inculcar mayor conocimiento empresarial, transferir nueva tecnología, dotar de más capacidades humanas y técnicas, generar mayor volumen de negocio, y propiciar la certidumbre de mercado” ([www.se.gob.mx](http://www.se.gob.mx)).

Sus características fundamentales consideran que: “Se constituye con una estructura organizacional ligera, su crecimiento o expansión deberá basarse en el esquema de subcontratación de servicios con otros CAP, establece su área o nicho de servicio en un sector determinado buscando la especialización, y puede representar el



papel del brazo comercial de las Cámaras o de otras agrupaciones empresariales” ([www.cipi.gob.mx](http://www.cipi.gob.mx)).

El encargado de supervisar y conjuntar los CAP en México es la Red Nacional de Articulación Productiva (RENAP), asociación Civil sin fines de lucro formada por un grupo de Organismos y Especialistas Promotores de la Articulación Productiva, para estudiar y encontrar, de una manera conjunta, las mejores alternativas para fomentar la integración de las empresas, los sectores y las regiones, con el propósito de volver a México un país mucho más competitivo ([www.renap.org](http://www.renap.org)).

#### 2.4.6 Benchmarking

De acuerdo con Alegría (2007), “Benchmarking es una técnica de gestión empresarial que pretende descubrir y definir los aspectos que hacen que una empresa sea más rentable que otra, para después adaptar el conocimiento adquirido a las características de nuestra propia compañía (<http://www.microsoft.com/spain/empresas/marketing/benchmarking.msp>).

Es por eso que se utilizó esta técnica para poder determinar los servicios que se ofrecerían en el CAP, ya que se trata de una técnica que puede ser útil a empresas de reciente creación, sin antecedentes ni experiencias en el mercado y que el único recurso con el que cuentan es lo realizado por otras empresas similares.

## 2.5 Análisis FODA

Para poder observar a grandes rasgos el entorno externo e interno se realizó un breve análisis estudiando como se encuentra actualmente CICA.

Tabla 2.1 Análisis FODA

Fortalezas	Oportunidades	Debilidades	Amenazas
<ul style="list-style-type: none"><li>• Se trabaja sin fines de lucro</li><li>• Es la única empresa con estos fines en el Estado de Puebla</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• El sector es muy grande, por lo tanto existe mucho campo de trabajo</li><li>• El gran número de comunidades que necesitan ayuda</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• No existen los suficientes recursos para llevar a cabo todos los proyectos</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• La desconfianza por parte de los campesinos a la ayuda que se les intenta brindar</li></ul>

Fuente: Elaboración Propia

. A partir de la tabla anterior, se puede tener una mejor visión del estado de la empresa.

Nos tenemos que dar cuenta que a pesar de que el campo ya no sea rentable como hace algunas décadas, sigue siendo una parte vital para el desarrollo económico de nuestro país. Debemos entender que aunque últimamente sólo se habla de globalización y tecnología, no podemos dejar a un lado los productos agrícolas ya que éstos son fundamentales para la alimentación básica de la población en México.